

UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN KOLUMBIEN – EINE QUALITATIVE STUDIE

Enrique Ogliastri Uribe

Die Ergebnisse dieser Studie sind Teil des GLOBE-Projekts, das in einem internationalen Forschungsverbund in 64 Ländern und in 32 Sprachen durchgeführt wurde und das Ziel hat, solche Merkmale der Unternehmensführung zu identifizieren, die maßgeblich zu wirtschaftlichem Erfolg beitragen.¹ Diese werden mit „normalem“ Management kontrastiert, das in der Regel nur durchschnittliches Abschneiden ermöglicht. In Kolumbien konnten 72 halbstrukturierte Interviews mit leitenden Angestellten des mittleren Managements in drei Unternehmensbereichen der Stadt Bogotá durchgeführt. Werden in einer Fokusgruppen-Sitzung mit den beteiligten Interviewern wurden wesentliche Merkmale erfolgreicher Führungspersönlichkeiten extrahiert und daraufhin insgesamt 15 Firmen, in denen positives Führungsverhalten diagnostiziert worden war, eingehender untersucht.

Aus den verschiedenen Analysen lässt sich schließen, dass interpersonale Beziehungen, Zukunftsperspektive (Vision) sowie partizipatives, integriertes, ambitioniertes und kreatives Management diejenigen Merkmale darstellen, die außergewöhnlich erfolgreiche Führungspersönlichkeiten in Kolumbien auszeichnen. Diese *líderes* sind in der Lage,

¹ Die internationale Zusammenarbeit wurde 1993 initiiert, die Untersuchung bis 1998 durchgeführt (House, Agar/Hanges 1993). Unter der Leitung von R. House (Wharton School of Economics, University of Pennsylvania) wurden drei Unternehmensbereiche – Bankwesen, Telekommunikation, Produktionsindustrie – innerhalb ihrer nationalen Kontexte ausgewählt und untersucht. Das methodische Vorgehen ist in einem Manual zusammengefasst (Agar, 1994). Hierbei wird qualitativ-ethnographisches Vorgehen durch Fragebogenanalysen komplementiert.

positive Geschäftsergebnisse zu erzielen bzw. ihre Unternehmen erfolgreich zu verändern.

1. Der Unterschied zwischen „Führungspersönlichkeit“ und „Manager“

Der Ausgangspunkt dieser Untersuchung liegt in der Unterscheidung zwischen einem normalen, guten und kompetenten Manager (*gerente*) und einer erfolgreichen Führungspersönlichkeit (*líder*), die deutlich überdurchschnittliche Ergebnisse am Arbeitsplatz erzielt und mit ihrer Arbeitsgruppe optimal zusammen arbeitet. Dabei geht es darum, Charakteristika außergewöhnlicher Führung zu identifizieren, die in verschiedenen Kulturen der Welt Gültigkeit haben. Zusätzlich müssen hierzu auch Effekte unterschiedlicher Organisationskulturen untersucht werden, da davon auszugehen ist, dass sich Elemente finden lassen, die das Resultat national-kultureller Prägung sind, ebenso wie solche, die von der Beschaffenheit der Organisation bzw. Technologie abhängen oder universellen Charakter haben. In Lateinamerika scheint das Organisationsklima größeren Stellenwert zu besitzen als die nationale Kultur (Ogliastri 1988a, 1995). Es wird deshalb notwendig, neo-institutionelle und organisationsvergleichende Perspektiven zu verbinden (Arias/Guillén 1992).

Die Unterscheidung zwischen *líder* und *gerente* gründet sich auf theoretischen Annahmen und praktischen Ergebnissen, die Organisationswissenschaftler, v.a. aus den Vereinigten Staaten, in den letzten Jahren entwickelt haben. In diesem Punkt existiert ein breites Spektrum an Literatur, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

Bernard Bass (1985), über Jahrzehnte einer der am meisten beachteten Forscher auf dem Gebiet der Führung in verschiedenen Kulturen, definiert *leadership* als „Leistung, die über das Erwartete hinausgeht“. Ebenso haben Kousner und Pozner (1987) ihre Konzeption von Führung an der „Fähigkeit, außergewöhnliche Dinge innerhalb einer Organisation zu leisten“, orientiert.

John Kotter untersuchte Führungsfaktoren in 15 erfolgreichen nordamerikanischen Firmen und kontrastierte sie mit dem Fall einer Firma, der es offensichtlich an *leadership* mangelte. Die Kriterien des Vergleichs lagen in der Qualität der Unternehmensleitung, ihrer Fähigkeit, qualifiziertes Personal zu rekrutieren bzw. durch engagierte Führung heranzubilden und an die Firma zu binden (Kotter 1988). Kotter unterschied dabei zwischen den Prozessen der Leitung des Unternehmens (Planung, Finanzierung, Strukturierung, Controlling) und der eigentlichen Führung, die für ihn vor allem mit strategischer Vision, flexibler Strukturiertheit und der Fähigkeit zur Motivation der Mitarbeiter verbunden ist.

Schein (1988, 1992) befasste sich ebenfalls mit Firmen aus den Vereinigten Staaten und differenzierte dort zwischen „führen“ und „managen“. Schein schloss, dass es die vornehmlichste Aufgabe jeder Führungspersönlichkeit sei, eine eigene Unternehmenskultur vorzugeben, zu entwickeln und später zu verwalten. „Kultur“ ist für diesen Autor durch zentrale Annahmen und Überzeugungen definiert, die innerhalb des Unternehmens geteilt werden. Diese betreffen nicht nur die Vision des Unternehmens in seiner Umwelt, sondern auch die Voraussetzungen und Herausforderungen der internen Strukturierung und Integration. Für die Ebene der die Organisation führenden Individuen betont Schein die Bedeutung der Fähigkeit, eine Zukunftsvision nicht nur zu formulieren, sondern auch durchzusetzen. Ebenso wichtig sind Ausdauer und Geduld, die Vermittlung von Stabilität, Voraussicht von Problemen und Krisen, Kompromissfähigkeit und die Bereitschaft, Mitarbeiter an wichtigen Entscheidungen teilhaben zu lassen.

Ein weiterer profilierter Autor im Bereich der Unternehmensführung ist Warren Bennis, der zehn persönliche und unternehmerische Merkmale definiert, die notwendig sind, um die Zukunft der Organisation zu meistern: Ein Traum oder eine Vision der Zukunft, Risikobereitschaft, Kritikfähigkeit, Optimismus, Ansporn zum Widerspruch, hohe Erwartungen an die anderen, einen „Riecher“ für die Zukunft, langfristige Perspektiven, Verständnis und Respekt für geweckte Interessen und die Entwicklung strategischer Allianzen.²

James Liebig (1994) führte eine internationale Untersuchung durch, in der siebzig führende Manager in vierzehn Ländern interviewt wurden, um Gemeinsamkeiten zwischen den Personen und ihren Perspektiven zu identifizieren. Die Untersuchung bestätigte die Notwendigkeit, Kontrollmechanismen und übermäßige Hierarchien abzubauen, die Arbeit mit einem Sinn für den Einzelnen zu versehen, mit akkumulierten Gewinnen den Wohlstand aller Organisationsmitglieder zu sichern und Kreativität bzw. selbstständiges Denken in der gesamten Organisation zu fördern. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten, so die Studie, nehmen vor allem solche Veränderungen vor, durch die Ihrer Unternehmenswelt neue Ziele und Werte hinzugefügt werden. Der Autor nennt dies „der Welt eine neue Vision zuteilen“.

Im spanischsprachigen Kulturfeld charakterisiert Joan Ginebra (1994), ohne jedoch explizit darauf einzugehen, die erfolgreiche Führungsperson-

² Neben den förderlichen Aspekten macht Bennis (1989, 1990) natürlich auch auf Beschränkungen aufmerksam, die die Entwicklung einer erfolgreichen Führungskultur verhindern. Auf diese soll hier nicht eingegangen werden.

lichkeit als „Gründer von Zukunftsvisionen“ (*creador de futuros*). Sie beobachtet vier zentrale Elemente in der Funktion dieser Führung: (1.) den Geführten Fähigkeit und Glaubhaftigkeit zu demonstrieren, (2.) Beziehungen und Abhängigkeiten zwischen den Mitarbeitern zu schaffen, die sie davon überzeugen, dass der Vorgesetzte ihr persönliches Wohl im Sinn hat, (3.) die Sinnhaftigkeit der zu leistenden Tätigkeiten unterstreichen, (4.) Verbundenheit und Identifikation mit dem Führungshandeln zu vermitteln. Obwohl auch Ginebra zwischen dem *director* und dem *líder* unterscheidet, ist es für sie nicht ausschlaggebend, dass die Führung erfolgreich ist. Selbst die „strategische Vision“ ist kein notwendiges Merkmal. Entscheidend ist, dass der Organisationsleiter eine visionäre und charismatische Persönlichkeit hat. Ein weiterer Unterschied zu den Ergebnissen der angelsächsischen Literatur liegt in der Betonung solcher Elemente, die zwar das persönliche Charisma der Leitung betonen, weniger jedoch deren Authentizität. Die Beobachtungen deuten sogar dahin, dass in Lateinamerika die „kalkulierte Manipulation“ von Eindruck und Verhalten eine erfolgreiche Strategie darstellt, um gewünschte Effekte in der Arbeitsgruppe oder bei den Mitarbeitern zu erreichen.

Mats Alvesson (1995) kritisiert die Ergebnisse der empirischen Führungsforschung – sowohl quantitative als auch qualitative – wie sie unter dem herrschenden Forschungsparadigma publiziert wurden. Der Autor schlägt dagegen vor, die interpretative Komponente bisheriger Untersuchungen näher zu betrachten. Dabei sollten nicht nur soziale und geschichtliche Aspekte der empirischen Sozialforschung berücksichtigt werden, sondern z.B. auch solche der Sprachgebundenheit. Alvesson weist in diesem Zusammenhang auf die Notwendigkeit hin, die vorliegenden Ergebnisse situational zu bewerten und zukünftige Untersuchungen so durchzuführen, dass Ereignisse möglichst genau beschrieben werden und dadurch auch Interpretationen möglichen werden, die dem Zugang des jeweiligen Autors entgegenstehen.

Cox und Hoover (1994) beschreiben die Führungspersönlichkeit als ein Produkt der Erfahrung und der begangenen Fehler, das vor allem aus der Vision und den Ambitionen der beteiligten Personen erwächst. Die Autoren heben die Teambildung, das Aufstellen von Zielen, Planung, Aufrechterhaltung hoher Moral sowie die Notwendigkeit zur Kreativität, zur Problemlösung und zu ständigen administrativen Verbesserungen als Schritte hervor, die jede Organisation auf dem Weg zu einer effektiven Führung voranbringen. Diese Aspekte stellen die Voraussetzung zur erfolgreichen Übernahme von Führungsverantwortung dar.

Auf dem Boden dieser Annahme sind in den Vereinigten Staaten eine ganze Reihe von Fort- und Weiterbildungsprogrammen entstanden, die

sowohl der Entwicklung des persönlichen als auch des organisatorischen Führungsverhaltens dienen sollen. Jay Conger (1992), Experte auf dem Gebiet der charismatischen Führung von Unternehmen, beschreibt seine Erfahrung mit vier Schulen, die sich gegenwärtig – v.a. in den Vereinigten Staaten – um die Entwicklung von Führungsfähigkeiten bemühen:³

1. Die Schule der Personalentwicklung (PE), die sich auf den emotional-motivationalen Aspekt des Führens konzentriert und durch die humanistische Psychologie beeinflusst ist. Diese Richtung schließt Erfahrungen außerhalb des Betriebs (*outdoor training*) ein, in denen nicht nur die Übernahme physischer Risiken, sondern auch die gegenseitige Hilfe eingeübt werden.
2. Die konzeptionelle Analyse optimalen Führungsverhaltens durch die Besprechung einzelner Fälle und deren Aufarbeitung mit Hilfe von Berichten, Interviews, Videos und Diskussionsgruppen.
3. Die Entwicklung durch gegenseitiges Feedback und persönliche Interaktion der Mitglieder bestehender Arbeitsgruppen (*sensitivity training*). Hierdurch wird die Identifikation von Fähigkeiten und Stärken jedes Einzelnen im Team möglich. Führungselemente können nun gezielt gefördert werden.
4. Weiterbildung zur Führung als eklektische Mischform aus den bereits genannten drei Elementen: Fallbeschreibungen, „Überlebenstrainings“, Rhetorikseminare und die gezielte Entwicklung strategischer Visionen für den Unternehmensbereich.

Conger unterstreicht die Bedeutung, die die Unternehmen in den Vereinigten Staaten der organisatorischen Führung beimessen. Damit sind auch die großen Anstrengungen verbunden, „normale“ Manager in tatsächliche Führungspersönlichkeiten (*leader*) zu transformieren.

In Kolumbien hat das führungsbezogene *outdoor training*, wie es von Matamala (1994) und Mutis (1994) in ländlichen Gegenden nach US-amerikanischem und europäischem Vorbild durchgeführt wird, ein beachtenswertes Echo gefunden. Gómez und Dávila (1994) haben Untersuchungen durchgeführt, in denen sie versuchen, die besonderen Herausforderungen, aber auch die Beiträge der lateinamerikanischen Länder für eine erfolgreiche Unternehmensführung zu identifizieren. In der vertieften Analyse von neun Fällen kommen sie zu dem Schluss, dass die körperliche und geistige Präsenz (*estar allí en cuerpo y alma*) des Geschäftsführers eine wesentliche Gemeinsamkeit dieser Fälle darstellt. Zudem fanden sie in den untersuchten Organisationen eine starke Interaktion zwischen

³ „Lernen um zu führen: Die Kunst, den Manager (*gerente*) zum Führer (*líder*) zu transformieren“ (vgl. Conger 1992).

Führendem und Geführten, die auf der Salienz geteilter Werte wie Charisma (*carisma*), Wohlwollen (*benevolencia*), Paternalismus (*paternalismo*) und Intuition (*intuición*) gründete.

2. Methode

Beeinflusst von den vorliegenden Ergebnissen zur Unternehmensführung in Nordamerika versuchte diese Untersuchung, solche kulturellen Faktoren zu identifizieren, die vor allem im lateinamerikanischen Umfeld für Unterschiede in der Führungsleistung verantwortlich sein können. Dies geschah in drei Schritten:

1. Es wurden 72 Interviews mit Personen des mittleren Managements durchgeführt, die drei unterschiedlichen Unternehmenssektoren der kolumbianischen Hauptstadt Bogotá zuzuordnen waren. Das Ziel der Befragung lag in der Konkretisierung erfolgreicher unternehmerischer Führungsstrategien durch die Analyse der Erfahrungen und Perspektiven lateinamerikanischer Manager und ihrer Mitarbeiter. Die durchführenden Interviewer waren fünfzehn Studierende des letzten Studienjahres im Fach Betriebswirtschaftslehre (*Facultad de Administración* der Universität *Los Andes*, Bogotá), von denen unter der Aufsicht des Autors jeder je fünf Manager befragte.⁴ Nach dem „Schneeballprinzip“ waren die Interviewer zur Auswahl auf ihre persönlichen Kontakte zu leitenden Angestellten in Firmen des Finanzwesens, der Nahrungsmittelindustrie und der Telekommunikation angewiesen. Die regionale Heterogenität der Studierenden und die große Anzahl der Interviewer sollte eine Auswahl nach dem Zufallsprinzip garantieren, ohne dass weitere Maßnahmen zur Vermeidung von Stichprobenfehlern ergriffen wurden.

Auf diese Weise konnten 46 Interviews aus dem Finanzsektor, 16 aus dem Nahrungsmittelsektor und vier aus dem Telekommunikationssektor geführt werden. Sechs Interviewte waren in anderen Bereichen der Industrie beschäftigt.⁵ Alle Interviews wurden auf Tonband aufgenommen und später *verbatim* transkribiert.

2. Jeder Interviewer erhielt zu den fünf eigenen Fällen weitere zehn Mitschriften anderer Interviewleiter. Diese jeweils 15 Fälle stellten die

⁴ Von den fünf Befragten wurden die ersten beiden mit dem Fragebogen 1 (s. Anhang 1), der dritte mit dem Fragebogen 2 (s. Anhang 2) und die übrigen beiden – je nach Gefühl des Interviewers – entweder mit dem Fragebogen 1 oder 2 untersucht.

⁵ Der Unterschied zwischen „normalen Managern“ und „außergewöhnlichen Führungspersönlichkeiten“ wurde von den interviewten Kolumbianern ohne Schwierigkeiten verstanden und bedurfte keiner ausführlichen Erklärung durch die Interviewer. Nur zwei der 72 Teilnehmer wiesen die Unterscheidung zurück: Eine Person aus der Überzeugung heraus, dass jede Management-Aufgabe auch Führungsleistung erfordere. Eine andere, da sie nach eigenen Angaben noch keine außergewöhnliche Führungspersönlichkeit kennen gelernt habe. Im letzten Fall wurden eine methodische Schwierigkeit der Studie

Grundlage einer qualitativen Bewertung dar, in der die Interviewer nach eigenen Kriterien die salienten Gemeinsamkeiten außerordentlicher Führungsleistung schriftlich zusammenfassten. Im Rahmen einer Fokus-Gruppe wurden die Ergebnisse aller Analysen zusammen getragen und nochmals synthetisiert.

3. Jeder Interviewleiter übernahm die vertiefte Untersuchung einer Firma, die in den Schritten 1 und 2 mit positivem Führungsverhalten in Verbindung gebracht worden war.⁶ Auf diese Weise konnten sechs Firmen aus dem Bankensektor, drei aus dem Telekommunikationsbereich und sechs weitere aus anderen Sektoren ausgewählt und als *in-depth* Fallbeschreibungen weiter bearbeitet werden.⁷

3. Ergebnisse: Wer ist eine außergewöhnliche Führungspersönlichkeit in Kolumbien?

3.1 Interviews

Die Auswertung der Interviews ergab, dass keine beachtenswerten Unterschiede zwischen den einzelnen Sektoren bestanden. Die Ergebnisse können als eindeutig gelten, da die Interviewer eine klare Saturation in den aufgenommenen Antworttendenzen berichteten:

Insgesamt wurden drei zentrale Elemente außergewöhnlichen Führens – Human Relations (*relaciones humanas y personales*), Vision (*visión*), Administration (*estilo gerencial*) – und drei komplementäre Aspekte – Integrität (*integridad*), Krisenmanagement (*actuación ante la crisis*), Ziele (*fijación de objetivos*) – identifiziert. Diese sollen im Folgenden beschrieben werden:

Human Relations. Das erste charakteristische Element außergewöhnlicher Führung liegt in der einstimmigen Bewertung aller Interviewer in den interpersonalen Beziehungen. Die Führungspersönlichkeiten werden in diesem Bereich als Personen beschrieben, die anderen gegenüber offen entgegen treten und bereit sind, ihren Mitarbeitern zuzuhören. Sie sind einfühlsam und verständnisvoll, sorgen sich um die Gefühle der anderen, sind warmherzig und freundlich, gleichzeitig höflich und stehen ihrer Gruppe loyal gegenüber. Diese Beschreibung geht mit „Charisma“ einher, menschlicher Größe (*calidad humana*), körperlicher Anwesenheit und der

deutlich, die darin lag, dass der „normale Manager“ tendenziell negativ konnotiert wahrgenommen wurde, während man sich die „außergewöhnliche Führungspersönlichkeit“ übertrieben positiv vorstellte.

⁶ Die Liste der ausgewählten Firmen lässt sich aus Anhang 3 entnehmen.

⁷ Die sechs weiteren Firmen wurden ausgewählt, da ihre Vorsitzenden als bedeutende Wirtschaftsführer innerhalb Kolumbiens bekannt waren.

Fähigkeit zu beispielhaftem, die Mitarbeiter inspirierenden, Vorgehen. Zudem werden die außergewöhnlichen Führungspersönlichkeiten mit exzellenten Kommunikationsfähigkeiten beschrieben, die es ihnen erlauben, zu überzeugen und dort Kompromisse zu finden, wo es sinnvoll und notwendig ist. Die Politik und der Umgang mit ihrem Personal beginnt für Führungspersönlichkeiten bei der Auswahl ihrer Mitarbeiter. *Líder* wissen, mit wem sie sich umgeben müssen, haben Auswahlkriterien und sind sich sicher, wo die Grenzen und das Potenzial jedes Einzelnen liegen. Ein weiteres Charakteristikum ihres Führungsstils ist die Fähigkeit, das Personal am Arbeitsplatz einzuarbeiten und zu entwickeln. Dies bedeutet ein hohes Maß an Delegationsbereitschaft und das Zugeständnis von Fehlern während des Lernprozesses. Der außergewöhnliche lateinamerikanische Chef ist ein guter Kommunikator, der seine Politik, Ziele und Gründe, aber auch seine Schwierigkeiten in der Organisation weitergibt und damit das Personal zusätzlich motiviert und persönlich bindet.

Vision. Das zweite wesentliche Element guter Führung in Kolumbien ist eine Vision der Zukunft. Führung bedeutet hier Klarheit in der Vorstellung über erwartete Ziele, proaktive Haltung dem eigenen Umfeld gegenüber, Setzung von Prioritäten und die klare Entscheidung im opportunen Moment. Das profunde Wissen um den eigenen Arbeitsbereich wird als Voraussetzung für die kreative und innovative Analyse und die spätere Lösung von Problemen besonders geschätzt. Die wirklichen *líderes* sind in der Lage, die Dinge einmal anders zu sehen und aus dieser Perspektive notwendige Veränderungen einzuleiten. Innovation ist hier ein wesentlicher Teil der Zukunftsvision. So wird die Definition langfristiger Strategien von exzellenten Führungspersönlichkeiten als große Herausforderung gesehen. Sie träumen das Unmögliche, visualisieren Möglichkeiten und nehmen die Herausforderung gemeinsam mit ihrem Team an. Gerade dieser letzte Punkt scheint sich im besonderen Maße bei männlichen Führungspersönlichkeiten zu zeigen, während Frauen v.a. die interpersonale Komponente des Charisma ansprechen.

Administration. Das dritte wichtige Element der außergewöhnlichen Führung in Kolumbien liegt im administrativen Stil (*estilo gerencial/administrativo*). Dieser ist vor allem durch die Arbeit in der Gruppe und die Teamerfahrung geprägt. Die Fähigkeit ist notwendig, Interessen aller beteiligten Personen zu koordinieren und zu integrieren. Dabei wird striktes Vorgehen mit großzügiger Anerkennung der im Team erbrachten Leistungen verbunden. Auch Veränderungen werden mit Vitalität und positiver Einstellung aufgenommen.

Die Autorität der besonderen Führungspersönlichkeiten kommt in Kolumbien „von unten“, indem die Möglichkeit zum *empowerment*

eröffnet, an die Fähigkeiten bzw. die Arbeitsleistung der Gruppe geglaubt wird. *Gerentes sobresalientes* reden und beraten sich mit der Gruppe, sind selbstkritisch und motivieren zur Annahme der Herausforderung, auch wenn dies mit Fehlern verbunden ist.

Ein besonderer Führungsstil wird auch in Krisensituationen deutlich, in denen sich die wahren Qualitäten des Vorgesetzten zeigen. Hier hilft nicht der Zwang, sondern vor allem die Überzeugungskraft gegenüber den Mitarbeitern, dass eine gemeinsame Lösung des Problems mit Enthusiasmus und dem Willen zur Überwindung gefunden werden kann.

Diese drei wesentlichen Bereiche der Führung werden durch drei weitere, sekundäre Aspekte, komplementiert: Persönliche Integrität, die Fähigkeit zur Innovation in Krisensituationen und das Arbeiten anhand klarer Ziele.

Integrität. Die persönliche Integrität beginnt mit der Definition eines ethisch-moralischen Codes, der den Mitarbeitern das Gefühl gibt, sie bewegen sich innerhalb der Grenzen des Korrekten und sozial Verträglichen. Persönlich werden erfolgreiche Vorgesetzte als ehrlich und authentisch beschrieben: Sie sind Personen, die tun was sie sagen. Die außergewöhnliche kolumbianische Führungskraft wird durch Wertstrukturen geleitet, die es den Mitarbeitern möglich machen, auf die Ehrlichkeit, Gerechtigkeit und Konsistenz der Worte und Taten des Vorgesetzten zu vertrauen.

Krisenmanagement. In Zeiten der Krise ist der Vorgesetzte in der Lage, Entscheidungen auf den genannten ethischen Grundlagen und seinem Wissen über die Materie schnell zu fällen. Dabei werden Risiken bewusst einkalkuliert, solange sie mit den Zielen der Führung übereinstimmen. Auch in Zeiten ohne Krisenmanagement sucht die Führungskraft nach neuen Möglichkeiten, geht proaktiv vor und verbreitet ein positives Gefühl der „Dringlichkeit“. Um Veränderung zu erlangen, ist er oder sie bereit, auch radikale Transformationen zu unterstützen, die als kreativer Wechsel alte Paradigmen ablösen.

Ziele. Der letzte Aspekt, der sich aus den Interviews ergab, war die Verfolgung hochgesteckter und stimulierender Ziele. Hierbei wurde bei den Mitarbeitern ein Gefühl der Verantwortung und der persönlichen Verbundenheit bei der Erfüllung dieser Ziele geweckt.

Zusammenfassend ergaben die Interviews, dass die Bedeutung (1.) interpersonaler Beziehungen, (2.) einer Zukunftsvision sowie (3.) eines partizipativen, integrativen und kreativen Führungsstils die drei besonders positiv zu bewertenden Merkmale erfolgreicher Führung in Kolumbien darstellen.

3.2 Fokus-Gruppe

Die Fokusgruppensitzung wurde nicht mit Angestellten, sondern den fünfzehn studentischen Interviewern durchgeführt. Jeder einzelne brachte die Erfahrung aus fünf Einzelinterviews und zehn schriftlichen Interviewmitschriften ein. Diese sollten jetzt zu gemeinsamen Schlussfolgerungen zusammengefasst werden.⁸

In der Diskussion zeigten sich folgende fünf Charakteristika eines außergewöhnlichen Vorgesetzten (*líder*): (1.) Arbeit anhand konkreter Ziele (*trabajo por objetivos*), (2.) Teamarbeit (*trabajo con la gente*), (3.) charismatisch-motivierender Umgang (*convence, motiva, tiene carisma, don de gentes*), 4. Respekt und Sicherheit (*infunde respeto, tiene y proyecta seguridad*), 5. Kreativität (*es creativo*).

Auf der anderen Seite wurde der normale Manager (*gerente*) wie folgt beschrieben: 1. Konzentration auf operative Vorgänge (*centrado en lo operativo*), 2. Machtgebrauch (*utiliza su poder*), 3. kommt bei den Leuten nicht an, vertraut nicht (*no llega, no confía*), 4. keine Zukunftsperspektive (*no tiene visión*), 5. Suche individueller Bestätigung (*busca reconocimiento individual*).

Um die Unterschiede zwischen durchschnittlichen Managern und außergewöhnlichen Führungspersönlichkeiten zu kontrastieren, sind ausgewählte Gegensatzpaare in Tabelle 1 aufgelistet.

Tabelle 1: Unterschiede zwischen *líder* und *gerente* in Kolumbien

Líder	Gerente
- strategische Zusammenhänge	- operativ
- langfristige Perspektive	- kurzfristige Perspektive
- gruppenorientiert	- individualistisch
- flexibel	- unflexibel
- ehrgeizige Ziele	- normale Zielerreichung
- antizipiert	- lebt im Tagesstress
- Autorität durch seine Persönlichkeit	- Autorität durch seine Stellung

In den Interviews wurde nach konkreten Situationen gefragt, in denen sich besondere Führungsfähigkeiten offenbarten. Viele der genannten Situa-

⁸ Der Großteil der Interviewer analysierte die ihm oder ihr zugeordneten Interviews anhand der einzelnen Fragen des Interviewleitfadens. Die unterschiedlichen Antworten wurden gesammelt und in Kategorien geordnet. Aber auch die Zusammenfassung ganzer Interviews und die Trennung nach männlichen und weiblichen Befragten fand statt. In allen Fällen ergaben sich die beschriebenen konsistenten Ergebnisse.

tionen betrafen Krisenszenarien, in denen der Vorgesetzte als Problemlöser auftauchte. Hier wurden Situationen genannt, in denen sich die anstehenden Probleme dialogisch, auf der Basis von Verhandlungen und gegenseitigem Einverständnis lösen lassen. Es existieren aber auch andere Beschreibungen, in denen Entscheidungen getroffen und die betroffenen Mitarbeiter erst im Anschluss für die bereits eingeschlagene Richtung motiviert werden. In diesem Bereich scheint also nicht klar, ob das erfolgreiche Verhalten durch Situations- oder Personenmerkmale ausgelöst wird.

Als Antwort auf die Frage nach besonders positiv zu bewertenden Führungspersönlichkeiten wurden in der Regel Kolumbianer beschrieben, die in ihren Organisationen über längere Zeit bekannt waren. In einzelnen Fällen wurden aber auch Ausländer und historische Persönlichkeiten genannt. Auch muss erwähnt werden, dass nur sehr wenige Frauen als beispielhafte *líderes* in den Beschreibungen auftauchen. Bei einigen Interviews ergaben sich „negative“ Persönlichkeiten, die sich in der Wahrnehmung dieser Befragten im Auftreten und im Führungsverhalten nicht grundsätzlich von den „positiven“ Führungspersonen unterschieden.

Auf die Frage nach Gründen, aus denen die Befragten mit konkreten *líderes* herausragende Leistungen erbracht hätten, waren folgende Antworten überdurchschnittlich häufig: (1.) selbst mit der Arbeit und dem Vorgesetzten zu wachsen; (2.) einen hohen eigenen Standard zu setzen (anstatt diesen extern auferlegt zu bekommen); (3.) der Wunsch, der Führungspersönlichkeit die persönliche Kompetenz zu beweisen.

3.3 Fallbeschreibungen

Insgesamt wurden 15 kolumbianische Unternehmen analysiert, in denen außergewöhnliches Führungsverhalten berichtet worden war. Auch wenn einige der ausgewählten Firmen nicht im strengen Sinne „kolumbianisch“ waren, sondern als internationale Unternehmen gelten müssen, waren die wegen ihres besonderen Führungsstils benannten Vorgesetzten doch jeweils Kolumbianer. Im Folgenden werden die Merkmale organisatorischer Führung in solchen Organisationen beschrieben, deren Betriebsergebnis, Wachstumsdaten und Effizienz im Vergleich mit anderen Firmen des gleichen Sektors als außergewöhnlich gelten muss. Die ausgewählten Unternehmen stellten jedoch bei weitem nicht die 15 erfolgreichsten der kolumbianischen Wirtschaft dar. Vielmehr reichte es für die Auswahl aus, wenn sie einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Fachpresse genossen, unterschiedliche Betriebsgrößen repräsentierten und die Möglichkeit zum Interview gaben.⁹

⁹ Zur Fallbeschreibung wurden sowohl Interviews mit den Vorgesetzten als auch mit dem ihnen unterstellten Personal geführt (einschließlich ihrer Sekretärin). Hier wurde nach den Gründen des

Die Ergebnisse spiegeln zum großen Teil die schon in den beiden vorangegangenen Punkten beschriebenen Resultate wider und unterstreichen somit die Validität der Studie sowie der verwandten Methode. Gleichzeitig ergeben sich durch die Fallbeschreibungen auch interessante Präzisierungen.

Ein erstes Element liegt im Bereich der Verhandlung, die durch Klarheit über angestrebtes Handeln sowie langfristige Perspektiven gekennzeichnet ist. Zum zweiten ergab sich die besondere Wertschätzung einer Form des *Human Ressource Management*, das sich der Firma anpasst und einen gewichtigen Schwerpunkt auf Fort- und Weiterbildungsprogramme – auch außerhalb des Betriebs – legt. In enger Verbindung mit dem letzten Punkt steht ein partizipativer Führungsstil.

Im Folgenden sind die Resultate für die drei untersuchten Bereiche getrennt beschrieben.

Im *Finanzsektor* wird eine klare Definition der verfolgten Strategien deutlich, die eng mit der Vision einer zukünftigen Entwicklung des Geschäfts und neuer Marktnischen verbunden ist. Aggressivität und hohe Zielvorgaben sind ebenfalls fundamentale Merkmale erfolgreicher Führung in diesem Bereich. Weitere Punkte liegen bei der guten Mitarbeiterauswahl, breiten Weiterbildungsmöglichkeiten, organisatorischer Flexibilität, Motivation durch das Beispiel eigener harter Arbeit und der Klarheit zentraler Werte. Ein drittes Element in diesem Sektor liegt in der Arbeitsorganisation, die durch Teamgeist, Einfachheit und Qualität des persönlichen Umgangs, gegenseitige Anerkennung und Vertrauen sowie gute Kommunikationsfähigkeiten geprägt ist. Schließlich wird für den Finanzsektor das hohe technologische Niveau erwähnt, das v.a. im Informatikbereich zu besonders guten Ergebnissen beiträgt.

In den Betrieben der *Telekommunikationsbranche* zeigen sich ähnliche Ergebnisse. Auch hier wird die Klarheit von Verhandlungsstrategien, Geschäftsabläufen und definierten Zielen hervorgehoben. Als zweiter Punkt lässt sich hier der menschliche Umgang sowie die gute Kommunikation und Partizipation innerhalb des Betriebes festhalten. Weitere positiv bewertete Bereiche im Feld der *Human Relations* betreffen eine hohen Anspruch an sich selbst und andere, Flexibilität sowie die Anerkennung erbrachter Leistungen. Drittens zeigten die Unternehmen der Telekommu-

Unternehmenserfolges gefragt. Wenn der Führungsstil genannt wurde, erhielt die Vertiefung des Gesprächs über dieses Verhalten Priorität. War dies nicht der Fall, wurde der Führungsstil in der gesamten Organisation thematisiert. Der *l'ider* wurde selbst nach seinem bisherigen Leben und seiner Karriere, seiner Philosophie und seinem Verhalten gegenüber den Angestellten in der Firma gefragt. Eine Liste der beteiligten Firmen findet sich im Anhang 3.

nikationsbranche einen Schwerpunkt im Bereich des *Total Quality Management (TQM)*, der Investitionen im Bereich der Weiterbildung und in flachen Hierarchien. Nach außen zeichnen sie sich durch ein hohes Maß sozialer Verantwortung aus. Obwohl die Telekommunikationsfirmen internationalen Konzernen angehörten, waren die identifizierten *líderes* allesamt Kolumbianer, die die Kriterien der Geschäftsführung nationalen Standards anpassen konnten und damit bisweilen auch im Gegensatz zu den Direktiven des Mutterhauses standen.

Die sechs Fälle aus anderen Wirtschaftsbereichen (z.B. Luftfahrt) bestätigen das bisher Beschriebene. Als erster Punkt wiederholt sich die Wertschätzung einer klaren Vision des Geschäfts, zukünftiger Marktnischen, neuer Produkte und ambitionierter Ziele, die den Mitarbeitern als Herausforderungen erscheinen. Ein besonderer Punkt dieses Bereichs bilden die Allianzen mit Zulieferern und die besondere Orientierung am Kunden.

Der zweite Aspekt liegt im Bereich der *Human Ressources* und betrifft die selbstbestimmte Partizipation, unkomplizierten und menschlich-anti-autoritären Umgang, in dem Leistung gefordert, gleichzeitig aber auch Realitätsbezogenheit und Selbstkritik geschätzt wird. Besonders hervorgehoben ist die Anerkennung von Leistung und die Motivation der Gruppe durch Bedeutungsvermittlung und Flexibilität.

In der Personalpolitik wird in den sechs untersuchten Firmen die lokale Verantwortung der Firma, die Weiterbildung und der Aufgabenwechsel hervorgehoben (*Job-Rotation*). Auch Familienprogramme und *TQM* führen hier zu einer starken und erfolgreichen Unternehmenskultur.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich aus den fünfzehn Fallstudien die gleichen drei Elemente außergewöhnlichen Führens extrahieren lassen, wie sie bereits in den Einzelinterviews und der Fokus-Gruppe definiert wurden.

4. Diskussion und abschließende Bemerkungen

In Kolumbien existiert eine klare und generalisierte Wahrnehmung der Unterschiede zwischen *líderes* und *gerentes*. Das Konzept der außergewöhnlichen Führungspersönlichkeit ist dabei jenem sehr ähnlich, das auch in der internationalen Literatur – v.a. in den Vereinigten Staaten – beschrieben wird. Gleichmaßen werden für Lateinamerika auch Unterschiede deutlich.

Die großen Ähnlichkeiten können zum Teil auf den starken Einfluss der angelsächsischen Kultur in Kolumbien, die soziale Schichtung, das internationalisierte private Schulwesen, die Massenmedien und die formalen beruflichen Voraussetzungen im Führungsbereich zurückgeführt

werden. Dieser letzte Punkt scheint der theoretisch bedeutsamste, weil er aufzeigt, dass die Merkmale der Organisation schwerer wiegen als die sozio-kulturellen Determinanten. In diesem Rahmen werden die Zugehörigkeit zu einem produktiven Sektor, berufliche Besonderheiten der Tätigkeit und Entwicklungsdeterminanten des gesamten Produktionssystems bedeutsam.

Die Ergebnisse über die Charakteristika eines guten, aber „normalen“ Vorgesetzten waren zu einem gewissen Grad durch die Tendenz zu polaren Bewertungen beeinflusst, wodurch auch extrem negative Einschätzungen abgegeben wurden. Deshalb soll hier nicht weiter auf diese Ergebnisse eingegangen werden. Vielmehr ergaben sich drei zentrale positive Elemente, die in den verschiedenen Phasen der Untersuchung repliziert wurden. Diese Elemente lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Eine in Kolumbien erfolgreiche Führungsperson pflegt (1.) einen partizipativen Arbeitsstil, zeichnet sich (2.) durch eine klare strategische Vision aus und vertritt (3.) eine Personalpolitik, die an humanistischen Idealen der Weiterentwicklung der Mitarbeiter orientiert ist.

Dieses Ergebnis erinnert an vorliegende Untersuchungen zum Erfolg von Führungsstilen, zur Gruppenarbeit, zur Arbeitsteilung und zum gegenseitigen Vertrauen, hier vor allem an die von Likert (1960) etablierten und als Gegensatzpaare definierten Termini „autoritatives Management“ und „partizipatives Management“. Die gleichen Konzepte wurden von McGregor unter dem Namen „Theorie X“ und „Theorie Y“ populär.

Auch die Vorstellung, dass sich die Autorität innerhalb der Organisation von unten entwickeln muss, wurde bereits als Charakteristikum japanischer Geschäftsführung von Joseph Juran propagiert und in den bekannten Qualitätszirkeln nachempfunden bzw. gefördert.¹⁰ Zwanzig Jahre später nannte Ouchi (1981) diese Struktur *Theory Z*. Damit unterstrich er – unter Anspielung auf McGregor – dass es sich bei dem japanischen Führungsstil mit einem Entscheidungsfluss von unten nach oben um etwas Anderes, allerdings weniger um etwas grundlegend Neues, handelt: die reale Anwendung der *Theory Y*. Nachgewiesen werden konnte, dass sich erfolgreiche japanische Firmen tatsächlich durch ihre Personalpolitik und den Faktor der *Human Relations* auszeichnen (Nonaka et al. 1995).

In der Untersuchung außergewöhnlicher Führung von Betrieben in den Vereinigten Staaten kamen Peters und Waterman (1982) zu dem Schluss, dass es eine Rückkehr zu den Wurzeln (*back to the roots*) geben müsse, indem ein demokratischer, vertrauensvoller Stil umgesetzt wird, durch

¹⁰ In Lateinamerika werden diese Gruppen „Teilnahmezirkel“ (*circulos de participación*), in Deutschland „Qualitätszirkel“ genannt (Ogliastri, 1988a).

den sich die Mitarbeiter gut behandelt fühlen. Gleiches vermittelt das jüngere Konzept des *empowerment* und erscheint somit nichts anderes als alter Wein in neuen Schläuchen.

Nach diesem Überblick lässt sich feststellen, dass die Erfahrungen dieser Untersuchung mit der internationalen Forschungstradition übereinstimmen, die sich mit der Theorie der Führungsstile auseinandersetzt. Dennoch lohnt es sich, einige Elemente der kolumbianischen Führungskultur hervorzuheben:

Es überrascht nicht, dass an erster Stelle der kolumbianischen Faktoren erfolgreichen Führens die Notwendigkeit steht, Ziele zu definieren, auf die gearbeitet und für die Mitarbeiter motiviert werden müssen.

Das zweite Element, das durch die Untersuchung hervorgehoben werden konnte, bezeichnet die Wichtigkeit einer klaren Vision der Zukunft und der damit verbundenen strategischen Führung der Organisation. Obwohl dieser Aspekt eine zentrale Strömung innerhalb der Betriebsverwaltung repräsentiert, ist er in Lateinamerika bisher zu wenig untersucht worden. Die Identifikation und Formulierung einer Strategie muss als schwierige und kritische Aufgabe für die Organisation betrachtet werden, die vor allem in der Verantwortung der Geschäftsführung liegt.¹¹ Seit 1945 hat es verschiedene Beiträge zum Forschungsfeld der Unternehmensstrategie gegeben, darunter befand sich das *Schema Harvard, MBO (Management by Objectives)*, die strategische Planung *Strategie und Struktur* und die japanischen Modelle (vgl. Ogliastri 1988).

Der dritte zentrale Ergebnisaspekt bezieht sich auf die Mitarbeiterführung innerhalb der Organisation (*Human Relations*). Die Personalpolitik, die mit außergewöhnlichen Vorgesetzten in Verbindung gebracht wird, stimmt mit den Merkmalen des demokratischen Führens überein, wobei der humanistische Fokus auf der Zufriedenheit der Mitarbeiter liegt. In diesem Bereich liegt für Kolumbien ein kritisches Element in der Fortbildung und der persönlichen Weiterentwicklung der Angestellten. Eng damit verknüpft ist der Wunsch, durch Aktualisierung der Wissensbasis mit der Geschäftsroutine zu brechen und das Unternehmen für neue Ideen zu öffnen. Dieser Motivationsfaktor ist in der interkulturellen Literatur noch nicht ausreichend beschrieben worden, obwohl er auch ein Teil typisch asiatischen Führungsverhaltens darstellt.

In der Zusammenfassung der Ergebnisse lässt sich festhalten, dass die vorgestellten Resultate außergewöhnlichem kolumbianischen Führungsverhalten eine klare Kongruenz zeigen. Ebenso wurde deutlich, dass sich die beschriebenen Faktoren nicht grundlegend von anderen Kulturen – beson-

¹¹ Nicht ohne Grund wird dieses Thema erst im letzten Jahr der universitären Ausbildung angehender Betriebswirte behandelt.

ders der US-amerikanischen und der japanischen – unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen aber auch die Wichtigkeit der internen Organisationskultur für den Erfolg des Führungsverhaltens, deren Bedeutung das Gewicht der externen, national-kulturellen Einflüsse zu übertreffen scheint. Dieses Resultat deutet auf eine immer stärkere Konvergenz organisatorischer und administrativer Phänomene innerhalb einer kulturell diversen Globalität hin.

Literatur

- Agar, M. (1980), *The Professional Stranger: An Informal Introduction to Ethnography*, New York.
- (1994), *Ethnography Manual for Leadership Study*, unveröffentlichtes Dokument.
- Agar, M./MacDonald, J. (1994), *Focus Groups and Ethnography*, Human Organization.
- Alvesson, M. (1995), *Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation*, Working Paper Series, 1995/10, Institute of Economic Research, Lund University.
- Arias, M. E., Guillén, M. (1992), *The Transfer of Organizational Management Techniques across Borders: Combining Neo-institutional and Comparative Perspectives*, Ponencia a la Asamblea de CLADEA: La gerencia en América Latina: experiencias comparativas, Bogotá.
- Avis, W. (1987), *Atrévase a ser líder*, Bogotá.
- Bass, B. (1985), *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York.
- Bass, B. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, New York.
- Beckhard, R./Pritchard, W. (1993), *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*, Bogotá.
- Bennis, W. (1989), *Cómo llegar a ser líder?*, Bogotá.
- Bennis, W. (1990), *On Becoming a Leader*, Reading.
- Bennis, W. (1990), *Why Leaders can't Lead – The Unconscious Conspiracy Continues*, San Francisco.
- Conger, J./Kanungo, R. (Hrsg.) (1988), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco.
- Conger, J. (1992), *Learning to Lead – The Art of Transforming Managers into Leaders*, San Francisco.
- Cox, D./Hoover, J. (1994), *Leadership when the Heat's on*, New York.
- Ginebra, J. (1994), *El liderazgo y la acción – mitos y realidades*, Mexiko-Stadt.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago.
- Gómez H./Dávila, C., (Hrsg.) (1994), *Innovation, INTERMAN and International Business in Latin America*, The international Executive (Special Issue), Nr. 6, Bd. 36, November/Dezember.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences*, Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations – The Software of the Mind*, New York.
- House, R./Hanges, P./Agar, M. (1993), *A Proposal to Conduct a Multi-nation Study of Leadership and Organizational Practices*, Stanford/Bogotá, Manuskript.
- Kagono, T./Sakakibara, K./Nonaka, I./Okumura, A. (1995), *Estrategia y organización. La competencia de empresas norteamericanas y japonesas*, Bogotá.
- Kotter, J. (1990), *El factor liderazgo*, Madrid (Original 1988: *The leadership factor*).
- Kotter, J. (1990), *A Force for Change – How Leadership differs from Management*, New York.
- Kousnes, J. M./Pozner, B. (1987), *The Leadership Challenge: How to get extraordinary Things done in Organizations*, San Francisco.

- Liebig, J. (1994), *Merchants of Visions. People bringing new Purposes and Values to Business*, New York.
- Likert, R. (1960), *New Patterns of Management*, New York.
- Matamala, R. (1994), *Liderazgo empresarial – Estrategia económica y financiera*, Bogotá.
- Matamala, R./ Ogilastri, E. (1994), *Empresas de calidad en Colombia. Siete casos*, Bogotá, Manuskript.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York.
- Merton, R./Fiske, M./Kendall, P. L. (1990), *The Focused Interview* (2. Aufl.), Glencoe.
- Mishler, E. (1986), *Research Interviewing: Narrative and Context*, Cambridge.
- Morgan, D. (1988), *Focus Group as Qualitative Research*, Newbury Park.
- Morgan, D. (Hrsg.) (1993), *Successful Focus Groups: Advancing the State of the Art*, Newbury Park.
- Mutis, G. (1994), *Liderazgo colectivo e integral – estrategia económica y financiera*, Bogotá.
- Ogilastri, E. (1987), *En busca de la teoría. Experiencias con el método inductivo de investigación social*, in: *Texto y Contexto*, Nr. 11, Bogotá.
- Ogilastri, E. (1988), *Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina*, Bogotá.
- Ogilastri, E. (1994), *El liderazgo en Colombia – estrategia económica y financiera*, Bogotá.
- Ogilastri, E. (1994), *Pedro y Gloria*, in: *Revista Universidad EAFIT*, Nr. 8, Medellín.
- Ogilastri, E. (1995), *¿Es transferible la administración japonesa? Personalidad, negociación, alianzas estratégicas y la cultura organizacional: anotaciones sobre una comparación entre el Japón y América Latina*, *Texto y Contexto*, Nr. 26, Bogotá, 11-18.
- Ogilastri, E. (1996), *Manual de planeación estratégica. Teoría, aplicaciones y casos* (3. Aufl.), Bogotá.
- Ogilastri, E./Rodríguez, C. (1994), *Intercultural Study of Leadership. Qualitative Report of Colombia*, Bogotá.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading.
- Peters, T./Waterman, R. (1982), *In the Search of Excellence*, New York.
- Schein, E. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco.
- Simons, G./Vásquez, C./Harris, P. (1993), *Transcultural Leadership. Empowering the Diverse Workforce*, New York.
- Yukl, G. A. (1989), *Leadership in Organizations*, New Jersey.

Anhang 1

Führung und Management I – Fragebogen und Interviewleitfaden

Esta entrevista es parte de una investigación sobre liderazgo organizacional que se está realizando en 63 países del mundo, incluyendo seis de América Latina. Se trata de identificar diferencias entre el líder excepcional y el liderazgo normal que es típico de cualquier gerente. Las conclusiones obtenidas en Colombia serán comparados con las de otras culturas. Para empezar, piense en una persona que usted conoce, o que ha observado varias veces, a quien usted considera que es un líder especial, sobresaliente. Si no conoce personalmente a alguien con estas características, escoja a alguien a quien ha visto por televisión o sobre quien ha leído algo y que usted piensa que es un líder sobresaliente en este país.

Trate de visualizar un incidente real e importante durante el cual este líder interactuó con uno o más de sus seguidores o subordinados.

- 1- ¿Cuáles fueron las circunstancias y antecedentes que llevaron al incidente?
- 2- Quienes eran las personas involucradas. ¿Cuáles eran las relaciones entre ellos, cuáles las posiciones formales que ocupaban?
- 3- ¿Qué se dijo durante el incidente? ¿Hizo el líder algo que fué particularmente efectivo? ¿Algo muy inefectivo? Describalo, por favor.
- 4- ¿Qué sentimientos experimentaron cada una de las personas involucradas?
- 5- ¿Cuál fué el resultado? ¿Fué un incidente exitoso? ¿Consiguió el gerente o líder su objetivo?

Ahora piense en una persona que usted conoce, o ha observado muchas veces, a quien usted considera un buen gerente pero no un líder sobresaliente. Visualice un incidente (verdadero, que ocurrió) importante en el cual el gerente interactuó con uno o más de sus subordinados o colaboradores. Tómese un minuto recordando el incidente en detalle, y visualizando el comportamiento de ambos, el gerente y sus colaboradores o subordinados. Por favor, responda las mismas preguntas de antes (circunstancias, relaciones entre las personas, posiciones que ocupaban, acciones del líder, sentimientos, resultados).

Ahora por favor, díganos las características (habilidades, personalidad, valores, comportamientos, técnicas, etc.) que usted cree distinguen a un líder sobresaliente de un buen gerente normal.

Anhang 2

Führung und Management II – Interviewleitfaden

Todos los gerentes necesitan dotes de líder para que las cosas funcionen. Pero también existe esa figura del líder sobresaliente, excepcional, de los que se conocen pocos en la vida. Queremos conocer su experiencia con esta diferencia.

- 1- Estamos interesados en conocer su definición personal del liderazgo excepcional sobresaliente. ¿Cree usted que hay una diferencia entre líderes excepcionales y gerentes comunes y corrientes (buenos, pero no excepcionales)? ¿Cuáles serían esas diferencias? ¿Cómo definiría usted personalmente a un líder sobresaliente excepcional?
- 2- El entrevistador debe repetir la definición del entrevistado en términos un poco distintos de los que el otro empleó y preguntarle si esa reformulación responde a la esencia de lo que el/la dijo.
- 3- Ahora estamos interesados en su percepción personal de lo opuesto al liderazgo excepcional y sobresaliente. ¿Qué tipo de cosas hace una persona en posiciones de liderazgo pero que no ejerce un liderazgo sobresaliente? ¿Qué comportamiento tiene? ¿Qué cosas hace, típicamente?
- 4- ¿Puede usted recordar un incidente crítico que vió, vivió o conoció, que ilustre el liderazgo excepcional?
- 5- ¿Puede recordar otro incidente parecido?
- 6- ¿Hubo algunos obstáculos o limitaciones a los que se enfrentaron los líderes en esos incidentes? ¿Alguna oposición, resistencia, trabas burocráticas, o falta de recursos (por ejemplo)?
- 7- ¿Puede usted recordar dos o tres líderes sobresalientes excepcionales? ¿Quiénes son? ¿Tienen estos líderes excepcionales algunas características comunes que los hacen sobresalientes y los diferencian de los otros que han estado en posiciones semejantes?
- 8- ¿Qué cosas tienen en común estos líderes sobresalientes y los no sobresalientes?

- 9- ¿Puede usted pensar en un comportamiento concreto, algo que hizo cada líder, que ilustre adecuadamente su liderazgo?
- 10- En su experiencia personal, ¿ha vivido situaciones durante las cuales se sintió motivado fuertemente a hacer cosas más allá del deber, de lo normal? ¿Ha sentido deseo de apoyar fuertemente a otra persona que propone hacer algo? ¿Qué fue lo que hizo esa persona que lo movió a usted a trabajar fuertemente en la dirección de la visión, los objetivos o la misión propuestas por ese líder?

Anhang 3

Untersuchte kolumbianische Firmen in der Fallanalyse

(betreuende wissenschaftliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Klammern)

- a) Finanzsektor:
Corporación de Ahorros Colmena (Pilar García, Layla Spicker), Citibank Colombia (Ricardo Matamala), Cáceres y Ferro (Mónica Serna y María Fernanda Ordóñez), Banco de Colombia (Ana María Villodres y Adriana López), Fiduciaria Sudameris (Laura Pardo), Las Villas (Jaime Vergara)
- b) Telekommunikation:
ATT-NCR Colombia (Claudia Soler y Felipe Gómez), Xerox Colombia (Ricardo Matamala), Unisys Colombia (Susana Steiner)
- c) Restliche Sektoren:
Reconstructora Comercial (Enrique Ogliastri), Industria Transejes (Enrique Ogliastri), Locería Corona (Cristina Otero y Carlos Felipe Betancur), Aerolínea Aces (Ricardo Matamala), Industrias Gabriel (Ricardo Matamala y Jorge Ardila), Grupo Jom/ Educación Informal (Kenneth Mendiawelson)